



Mindeststandards für die Führungs- und Managementausbildung

EPTA Fokus-Gruppe



Seirbhís Phríosúin
na hÉireann
Irish Prison Service



www.epta.info

Mindeststandards für die Führungs- und Managementausbildung

Dieser Bericht wurde von Smiljka Baranček (Strafvollzugs- und Bewährungsdirektion, Kroatien), John Flavin (Irish Prison Service College), Nadja Künzle (Schweizerisches Kompetenzzentrum für den Justizvollzug), Nadya Radkovska (Generaldirektion Strafvollstreckung, Bulgarien) und Ann-Kristin Staaf (Schwedische Strafvollzugs- und Bewährungsbehörde) verfasst.

Der Bericht wurde von den Verfasserinnen als Teil die EPTA Fokus-Gruppe für Führungs- und Managementausbildung erstellt. Der Bericht wurde von folgenden Mitgliedern des EPTA-Lenkungsausschusses durchgesehen: Cédric Le Bossé (Nationale Justizvollzugsakademie, Frankreich) und Peter Neuhybel (Generaldirektion des Gefängnis- und Gerichtswärterkorps, Slowakei) sowie Lianne Veldt (Niederländisches Helsinki-Komitee (NHC)). Die Federführung beim Gesamtverfahren oblag dem NHC.

Dieses Dokument wird mit finanzieller Unterstützung des Justizprogramms der Europäischen Union (2014-2020) im Rahmen des Projekts „Tackling Gaps in Cross-Border Cooperation for Penitentiary Training Academies“ mit dem NHC als Koordinator veröffentlicht und erstellt. Der Inhalt des Berichts liegt in der Verantwortung der Verfasserinnen und gibt nur ihre Ansichten wieder. Die Europäische Kommission übernimmt keine Verantwortung für jegliche Verwendung der darin enthaltenen Informationen.

Anfragen sind zu richten an secretariat@epta.info.

Erstveröffentlichung im Jahr 2021.
Grafische Gestaltung von Stephan Csikós. www.stephancsikos.nl

Übersetzung durch Livewords.



Co-funded by
the European Union



Das Niederländische Helsinki-Komitee (NHC)

Das NHC ist eine Nichtregierungsorganisation mit der Zielsetzung, eine internationale und gesellschaftliche Herrschaft des Rechts zu fördern, unter der die Menschenrechte voll und ganz verwirklicht werden können. Das NHC möchte die Aktivitäten internationaler und nationaler Regierungs- und Nichtregierungsorganisationen auf dem Gebiet der Konfliktverhütung, des Schutzes der Menschenrechte, der Wahrung der Herrschaft des Rechts und der Förderung der Demokratie im gesamten OSZE-Raum stärken und unterstützen.

Im Namen der EPTA koordiniert das NHC das von der EU finanzierte Projekt „Tackling Gaps in Cross-Border Cooperation for Penitentiary Training Academies“ in Zusammenarbeit mit dem EPTA-Lenkungsausschuss. Absicht des Projekts ist es, ein dauerhaftes, professionelles und aktives EPTA-Netzwerk zu schaffen, das in der Lage ist, Lücken in der grenzüberschreitenden Zusammenarbeit durch Intensivierung der Beteiligung und des Austauschs innerhalb des größeren Netzwerks zu schließen. Das Projekt wurde 2018 begonnen und wird 2021 abgeschlossen.

Das NHC wird auch ein von der EU finanziertes Nachfolgeprojekt koordinieren, mit dem 2021 begonnen wird. Dieses Projekt wird auch künftig das Netzwerk stärken, zu seiner Beständigkeit beitragen und einen umfassenderen Informationsaustausch über aktuelle Herausforderungen im Strafvollzug ermöglichen.

Weitere Informationen sind zu finden auf www.nhc.nl.



Inhalt

Einleitung	5
Organisatorische Standards	7
Bedarfsanalyse	7
Struktur und Planung	8
Aktuelle Entwicklungen	8
Kompetenzbasierte Ausbildung	9
Qualität der Ausbilder	9
Ausbildungsevaluierung:	10
Akkreditierung	10
Dienststellenübergreifende Ausbildung	10
Standards für Ausbildungsinhalte	12
Menschenrechtsfokus	12
Verständnis für den (politischen) Kontext und die Rolle des Beamten entwickeln	14
Berufsethos und -werte	14
Strategische Personalpolitik	15
Personalentwicklung	15
Gleichheit/Diversität	16
Schlussfolgerung	18
Abkürzungen	18
Literaturverzeichnis	19



Einleitung

Die Herrschaft des Rechts bedeutet in einfachen Worten gesagt, dass weder ein Einzelner noch der Staat (oder seine Beamten) über dem Gesetz stehen. Die Herrschaft des Rechts ist ein wesentliches Element der Demokratie. Niemand kann gegenüber einem anderen etwas unternehmen, wenn das Gesetz es nicht ausdrücklich zulässt. Organisationen wie etwa Haftanstalten können nicht in die Freiheit eines Mitmenschen eingreifen, wenn das Gesetz sie nicht ausdrücklich dazu ermächtigt. Dies gilt sogar dann, wenn eine Maßnahme als im besten Interesse der Gesellschaft liegend angesehen wird. Unwissenheit schützt nicht vor Rechtsbrüchen, und deshalb obliegt es dem Staat, dafür zu sorgen, dass die mit großer Verantwortung Ausgestatteten angemessen ausgebildet und ausgerüstet werden, um ihre Pflicht zu erfüllen, und zwar nicht nur innerhalb des Rechtsrahmens im Wortsinne, sondern auch im Geiste des Gesetzes. Dieses Dokument enthält die Mindeststandards, die für die Durchführung der Führungs- und Managementausbildung für Vollzugsanstaltsleiter empfohlen werden. Die 'Guidelines Regarding Recruitment, Selection, Education, Training and Professional Development of Prison and Probation Staff' des Europarates (Adams & Carr, 2019) (Die „Leitlinien für die Einstellung, Auswahl, Ausbildung, Schulung und Weiterbildung von Justizvollzugspersonal und Bewährungshelferinnen und -helfern“, im Folgenden als „die Leitlinien“ bezeichnet), bilden zusammen mit den Mindestgrundsätzen der Vereinten Nationen für die Behandlung der Gefangenen – die Nelson-Mandela-Regeln) (Vereinte Nationen, 2015) und der Recommendation Rec(2006)2-rev of the Committee of Ministers to member States on the European Prison Rules (revised and amended by the Committee of Ministers on 1 July 2020) (Empfehlung Rec(2006)2-rev des Ministerkomitees an die Mitgliedstaaten über die Europäischen Strafvollzugsgrundsätze) (vom Ministerkomitee revidiert und geändert am 1. Juli 2020) (Ministerkomitee, 2020) die Grundlage dieses Rahmens, und obwohl sie umfangreich sind, sollten sie nicht als erschöpfend betrachtet werden.

n.d. There should be frameworks in place to facilitate advanced professional development specifically by developing leadership and management capacities allowing career progression to middle and upper management (Adams & Carr, 2019, p.7-8).

Neben der Festlegung organisatorischer und pädagogischer Standards für die Führungs- und Managementausbildung im Vollzugsdienst sollte auch der Einstellung potenzieller Vollzugsführungskräfte, d. h. der Ausbildungsteilnehmer, ausreichend Beachtung geschenkt werden. Im Wesentlichen sollten

die Einstellungsverfahren fair und transparent auf der Grundlage der Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten der Person entsprechend den Anforderungen an die jeweilige Funktion ablaufen. Die Auswahl sollte so erfolgen, dass jede Möglichkeit einer Diskriminierung aufgrund des Geschlechts, der Rasse, der Hautfarbe, der Sprache, der Religion, der politischen oder sonstigen Anschauung, der nationalen oder sozialen Herkunft, der Zugehörigkeit zu einer nationalen Minderheit, des Besitzstandes, der Geburt oder eines sonstigen Status ausgeschlossen ist (Ministerkomitee, 2020, S. 21). Die Einstellung sollte ein validiertes stufenweises System sein, um sicherzustellen, dass der beste Bewerber die Führungsposition erhält. Innerhalb des Vollzugssystems ist zu empfehlen, Tests zum situationsbedingten Urteilsvermögen, zur Rechtschaffenheit und zur

persönlichen Ethik durchzuführen. Es sollten eindeutige Auswahlkriterien festgelegt werden.

84.1 Jeder Anstalt steht ein Leiter vor, der für dieses Amt aufgrund seines Charakters, seiner administrativen Fähigkeiten, einer geeigneten Ausbildung und Erfahrung ausreichend qualifiziert ist (Ministerkomitee, 2020, S. 22).

84.2 Die Leiter werden auf Vollzeitbasis ernannt und widmen sich ausschließlich ihren Dienstplichten (Ministerkomitee, 2020, S. 22).

84.3 Die Anstaltsleitung trägt dafür Sorge, dass jede Anstalt jederzeit der vollen Kontrolle durch den Leiter, den stellvertretenden Leiter oder einen anderen ermächtigten Beamten steht (Ministerkomitee, 2020, S. 22).

74.1. Die Vollzugsverwaltung hat beim Personal jedes Dienstgrades eine sorgfältige Auswahl zu treffen, da von der Rechtschaffenheit, der Menschlichkeit, den beruflichen Fähigkeiten und der persönlichen Eignung dieses Personals für die Tätigkeit die sachgemäße Verwaltung der Vollzugsanstalt abhängt (Vereinte Nationen, 2015, S. 23). (Die Mindestgrundsätze für die Behandlung der Gefangenen)

Rechtsakte, nationaler Vorschriften und Gelegenheiten, eine einschlägige Ausbildung zu erhalten, um die Vollzugsführungs- und -managementkräfte dabei zu unterstützen, innerhalb ihres Vollzugssystems erfolgreiche Arbeit zu leisten.

Obwohl die folgenden Standards für die Führungs- und Managementausbildung im Wesentlichen für die Ausbildungsanbieter gedacht sind, sollte darüber hinaus auch dem breiteren Kontext Rechnung getragen werden. Die Fortbildungsakademien der Justizvollzugsanstalten und im Übrigen auch die (künftigen) Vollzugsführungs- und -managementkräfte bewegen sich nicht im luftleeren Raum. Es bedarf nationaler

Organisatorische Standards

Kerneinführung

Die zeitliche Planung der Führungs- und Managementausbildung unterscheidet sich von Land zu Land. In manchen findet die Ausbildung vor der Ernennung in eine Laufbahnposition statt, während sie in anderen auf die Ernennung des erfolgreichen Bewerbers erfolgt. In den meisten Ländern gibt es nur wenig oder keine Ausbildung, und von neu eingestellten Bediensteten wird erwartet, dass sie es im Laufe der Zeit „aufschnappen“.

Ungeachtet der Praxis in den einzelnen Ländern ist es zwingend geboten, dass die neu ernannte Führungskraft unmittelbar nach der Ernennung, vorzugsweise noch vorher, eine Kerneinführung in ihre neue Rolle erhält.

Aufgrund der Art der Arbeit und der strukturellen Komplexität des Vollzugsdienstes ganz allgemein spielen Induktionsprogramme eine wichtige Rolle beim Einstellungs-/Auswahlverfahren. Die Komplexität ergibt sich aus den beiden unterschiedlichen Strukturen, die in der Organisation nebeneinander bestehen, eine funktionale, bürokratische Struktur einerseits und eine herkömmliche starre, hierarchische operative Struktur andererseits. Ob der Bedienstete nun neu eingestellt oder frisch befördert wurde, ein effektives Kerninduktionsprogramm ist sowohl für den Betreffenden als auch für die Organisation außerordentlich wichtig. Während ein effektives Kerninduktionsprogramm vielen Zwecken dient, werden aus der Vollzugsperspektive drei wichtige Ziele identifiziert:

- Eine klare Beschreibung der Rolle zu geben, für die der Einzuführende ernannt wurde;
- Die Aufgabe, Vision und die Werte der Organisation zu artikulieren und zu verdeutlichen, wie sich die Rolle des Bediensteten in diesen Rahmen einfügt, um die Ziele der Organisation zu fördern und zugleich die Compliance und Good Governance zu betonen;
- Den neuen Bediensteten ein klares Verständnis der Bedingungen ihrer neuen Rolle zu vermitteln und ein Verständnis für die Schlüsselpolitiken und die rechtliche Verantwortung mit auf den Weg zu geben.

Aus der Existenz eines effektiven Induktionsprogramms ergeben sich sowohl für den neu ernannten/beförderten Bediensteten als auch für die Organisation erhebliche Vorteile. Für den Einzelnen weckt es das Verständnis dafür, was genau in der neuen Rolle von ihm erwartet wird, und umreißt die Parameter, in deren Rahmen er seinen Dienst tun soll. Es sollte seine Bedeutung für die Organisation und für die Erreichung ihrer Ziele festschreiben, indem es verdeutlicht, wie seine Rolle zu den Aufgaben und der Strategie der Organisation beiträgt. Es kann dem Bediensteten auch helfen, eine Roadmap für sein eigenes Vorankommen in der Organisation zu entwerfen, indem es ihm ermöglicht, durch ständige Weiterbildung Pfade zur Selbstverbesserung und -entwicklung zu finden. Es kann schon frühzeitig ein Gefühl für Werte und Engagement bei dem Bediensteten erzeugen.

Bedarfsanalyse

Die Identifizierung der Ausbildungsbedürfnisse sollte der erste Schritt bei der Ausarbeitung eines Programms für die Vollzugsführungs-ausbildung sein. Obwohl es gute Handbücher zu Schlüsselthemen der Vollzugsführungs-ausbildung gibt, ist es wichtig, auch die besonderen Bedürfnisse der Zielgruppe zu berücksichtigen. Dabei können Unterschiede von einem Land zum anderen oder zwischen verschiedenen Haftanstalten innerhalb eines Landes bestehen. Welches Profil hat die Zielgruppe, was sind ihre Aufgaben und Zuständigkeiten und auf welche Herausforderungen wird sie voraussichtlich treffen?

Für die Durchführung einer Bedarfsanalyse lassen sich mehrere Methoden verwenden: direkte Beobachtung, Fragebögen, Beratung mit Personen in Schlüsselstellungen oder mit speziellem Wissen, Gespräche, Workshops, Assessments, Untersuchung kritischer Zwischenfälle usw. Die Berichte und Empfehlungen der Nationalen Präventionsmechanismen (NPM) können ebenfalls interessante Ratschläge zu Themen enthalten, auf die in der Führungsausbildung eingegangen werden sollte.

Steht erst einmal fest, welches Wissen und welche Fähigkeiten und Verhaltensweisen durch die Führungsausbildung entwickelt werden sollen, sollten sie von praxiserfahrenen Fachleuten und relevanten Gremien validiert werden, bevor das Ausbildungsprogramm auf dieser Grundlage ausgearbeitet wird.

Die Bedarfsanalyse ist nicht nur für die Festlegung des Ausbildungsinhalts wichtig, sondern sollte auch als Grundlage für organisatorische Entscheidungen dienen. Es ist nicht von Nutzen, im Rahmen dieser Mindeststandards allgemeingültige Empfehlungen hinsichtlich der Dauer der Ausbildung, der Anzahl der Teilnehmer, dem Veranstaltungsort, des Einsatzes von digitalem Lernen usw. zu geben. Bezüglich der entsprechenden Entscheidungen ist es wiederum wichtig, die besonderen Bedürfnisse und Bedingungen in Ihrem Land und/oder Ihrer Haftanstalt zu berücksichtigen.

Struktur und Planung

Der Gestaltung und Struktur von Ausbildungskursen sollte eine umfassende Bedarfsanalyse des Ausbildungsjahrgangs zugrundegelegt werden. Diese Analyse sollte auf dem Wissen, den Fähigkeiten und Verhaltensweisen beruhen, die sich als Kern der Management-/Führungsrolle erwiesen haben, für die die Teilnehmer ernannt wurden oder werden. Sie sollte auch dem unterschiedlichen Erfahrungsniveau innerhalb der Gruppe Rechnung tragen, die aus Nachwuchs- und/oder neu ernannten oder erfahrenen Führungskräften bestehen kann. Die Ausbildung sollte so aufgebaut sein, dass sie für alle relevant ist. Auf die Erwünschtheit gemischter Gruppen wird in Ziffer 8.1 Buchstabe d) und e) hingewiesen (Adams & Carr, 2019, S. 6):

(d) Die Teilnahme an der Ausbildung sollte bei der beruflichen Weiterbildung und bei Beurteilungsverfahren berücksichtigt werden.

(e) Ausbildungsmöglichkeiten, die mit einer Mischung von Dienstgraden und Rollen verbunden sind, sollten gefördert werden, um die Zusammenarbeit und das gegenseitige Verständnis der jeweiligen Aufgaben und Pflichten zu vertiefen.

Aus dieser Bedarfsanalyse kann nun allmählich der Rahmen für die Ausbildung erwachsen. Dieser müsste aus Ausbildungsmodulen, die auf das Wissen, die Fähigkeiten und Verhaltensweisen, die identifiziert wurden, abgestimmt sind, sowie aus eindeutig definierten Lernzielen und -ergebnissen, den anzuwendenden pädagogischen Methoden und einem Ausbildungszeitplan bestehen.

Was den Ausbildungszeitplan betrifft, so spricht einiges dafür, dass ein Ausbildungszyklus wirksamer ist als einmalige Ausbildungsveranstaltungen. Deshalb sollte die Ausbildung idealerweise modular aufgebaut sein, wobei jedes Modul mindestens an zwei Tagen abgearbeitet wird. Am wirkungsvollsten ist die Behandlung eines Moduls alle vier oder fünf Monate, da dies den Teilnehmern genügend Zeit lässt, das Gelernte in ihrer beruflichen Praxis umzusetzen.

Die Führungs- und Managementausbildung sollte Bestandteil des breiter gefächerten Weiter- und Ausbildungsplans sein. Dies sollte Auffrischkurse zu Schwerpunktthemen und/oder eine Zusatzausbildung zu neu auftauchenden Themen einschließen. Gemäß den Leitlinien sollte mit ausreichender Regelmäßigkeit eine regelmäßige Ausbildung des gesamten Personals im Rahmen eines gleitenden Programms in einem jährlichen Zyklus stattfinden (Adams & Carr, 2019, S. 6).

Aktuelle Entwicklungen

Ist das Führungskräfteprogramm erst einmal auf der Grundlage der Bedarfsanalyse festgelegt, ist es wichtig, die jüngsten Entwicklungen nicht aus dem Blick zu verlieren. Die Vollzugsanstaltsführungs-kräfte müssen über neue Empfehlungen, Trends, beste Praktiken anderer Haftanstalten oder Länder informiert und die Führungsausbildung den Entwicklungen angepasst werden, die Auswirkungen auf die Arbeit der Vollzugsanstaltsleiter haben.

Dazu können die Ausbildungszentren entweder einen speziellen fortlaufenden Ausbildungskurs gestalten oder aber dafür Sorge tragen, dass derartige Einträge in das bestehende Ausbildungsprogramm eingegliedert werden können.

Alternative Kommunikationsmittel zwischen dem Ausbildungszentrum und den Vollzugsführungs-kräften (Webseite, Newsletter, Plattform für gemeinsames Lernen, Coaching-

programm, Supervision, Besuche usw.) können auch hilfreich sein, um sie auf dem Laufenden zu halten.

Kompetenzbasierte Ausbildung

Die Ausbildung der Vollzugsführungskräfte sollte kompetenzbasiert und auf das spezielle Wissen, das Auftreten und die Fähigkeiten fokussiert sein, die von einer Vollzugsführungs-kraft erwartet werden (siehe Bedarfsanalyse). Sie hebt heraus, wie die Teilnehmer ihre Leistung bringen, und achtet nicht so sehr darauf, welche Informationen sie erworben haben. Zur Erreichung dieses Ziels ist die Wahl der verwendeten Methode von wesentlicher Bedeutung. Ein effektives Ausbildungsprogramm beruht auf partizipativen Lerntätigkeiten und den folgenden Grundsätzen:

- Gelernt wird am ehesten dann, wenn ein Zusammenhang mit den früheren Erfahrungen der Teilnehmer besteht;
- Gelernt wird wirkungsvoller, wenn die Teilnehmer nachdenken und ihre eigenen Schlussfolgerungen erarbeiten müssen;
- Das Lernen wird durch die Anwendung der Fähigkeiten und Kenntnisse verstärkt.

Es gibt eine Vielzahl von Ausbildungsmethoden, die die Teilnehmer zu einem aktiven Verhalten anregen, das kooperative Lernen in der Gruppe fördern und dazu beitragen, eine starke Verbindung zur praktischen Erfahrung der Vollzugsführungskräfte herzustellen.

- Diskussionen;
- Fallstudien;
- Rollenspiele in enger Anlehnung an reale Situationen, die die Vollzugsführungskräfte erlebt haben;
- Arbeit an realen Projekten;
- Analyse von Videoaufnahmen;
- Präsentationen der Teilnehmer;
- Vergleich der Praktiken in den verschiedenen Haftanstalten;
- Simulationen.

Idealerweise sollte sich die Ausbildung jedoch nicht auf Klassenraumunterricht beschränken. Aufgaben, die vor oder nach dem Unterricht erledigt werden, helfen bei der Aneignung des Lernstoffs und beim dauerhaften Erwerb von Fähigkeiten. Darüber hinaus hat die aktuelle COVID-19-Krise die Notwendigkeit deutlich werden lassen, (Online-)Ausbildungsmethoden einzusetzen, um Unterbrechungen der Ausbildungsprogramme zu gering wie möglich ausfallen zu lassen.

Qualität der Ausbilder

Grundsatz 2 der Leitlinien besagt, dass,

Das Personal sollte über einen beruflichen Status und eine angemessene Ausbildung verfügen, die es ihm ermöglicht, ein fundiertes Verständnis seiner Pflichten und der ethischen Anforderungen seiner Arbeit aufzubringen. Dies versetzt es in die Lage, seine Alltagsaufgaben und den Gesamtzweck des Dienstes, dem es angehört, zu erfüllen. [Übersetzung] (Adams & Carr, 2019, S. 2).

Um sicherzustellen, dass dieser Grundsatz eingehalten wird, sollten die mit der Durchführung der Ausbildung Beauftragten über angemessene berufliche Qualifikationen und ein hohes Maß an persönlicher Erfahrung im Bereich der Ausbildung und/oder des Dienstbetriebs verfügen. Dienstliche Erfahrung ist besonders wichtig, wenn ein Programm für die Führungs- und Managementausbildung ein Coaching- und Mentoring-Element enthalten sollte. Die Stammausbilder sollten möglichst aus der Organisation kommen. Es ist wichtig, Leute zu finden, die konstruktiv hinterfragen und zu Diskussionen anregen, um das Nachdenken der Teilnehmer über sich selbst als Vollzugsführungskräfte zu verbessern, ohne den Eindruck zu erwecken, die Auffassung der Teilnehmer zu einem Thema offen beeinflussen oder ändern zu wollen. Dank seiner organisatorischen Kenntnisse kann der geschulte Ausbilder die Interaktionen in einen Kontext setzen. Trotz des oben Gesagten ist es auch wichtig, nicht den Wert zu verkennen, der sich aus dem Input unabhängiger externer Ausbilder ergeben kann, die über besondere Erfahrung verfügen.

Es sollte ein Mechanismus vorhanden sein, um die Qualität der Leistung des Ausbilders bei der Durchführung der Ausbildung nach einem hohen Standard zu sichern.

Falls möglich, sollten bei der Auswahl der Ausbilder Diversitätsaspekte berücksichtigt werden.

Ausbildungsevaluierung:

Die Evaluierung der Führungsausbildung ist wichtig, um ihre Qualität zu sichern. Es werden verschiedene Arten der Evaluierung empfohlen.

- Formative Evaluierung der erworbenen Fähigkeiten, Kenntnisse und Auftretensweisen durch die Ausbilder;
- Lernselbstbewertung;
- Feedback der Teilnehmer zu den Inhalten und der Methodik.

Am Ende einer Unterrichtseinheit kann die Evaluierung informell mündlich vorgenommen werden. Es wird ebenfalls empfohlen, die Teilnehmer nach dem Abschluss eines Moduls oder Kurses einzeln einen Evaluierungsbogen ausfüllen zu lassen. Eine derartige Erhebung gibt den Teilnehmern die Möglichkeit, ihre Meinung über die Qualität der Ausbildung zu äußern. Sie kann auch dazu dienen, sie zur Selbstreflexion anzuhalten: Was habe ich gelernt? Was möchte ich davon in mein Arbeitsleben übernehmen?

Wertvolle Informationen über das Ausbildungsergebnis liefern auch langfristige Folgeevaluierungen. Wenn sie mehrere Monate oder Jahre nach der Ausbildung vorgenommen werden, zeigen sie auf, wie die Vollzugsführungskräfte die während der Ausbildung erworbenen Fähigkeiten in ihrer beruflichen Rolle verwenden. In diesem Fall kann es von Interesse sein, nicht nur die Teilnehmer selbst zu befragen, sondern auch den Standpunkt ihrer Vorgesetzten oder Untergebenen zu berücksichtigen.

Die Ergebnisse dieser verschiedenen Arten der Evaluierung sollten selbstverständlich Einfluss auf die Weiterentwicklung der Führungsausbildung haben.

Akkreditierung

Die Leitlinien empfehlen, dass, falls möglich, die Ausbildung entsprechend dem jeweiligen nationalen Rechtsrahmen akkreditiert werden sollte. Die Akkreditierung sollte von einem unabhängigen Gremium vorgenommen oder geprüft werden.

Zumindest aber sollte der Vollzugsdienst in Erwägung ziehen, ob die Akkreditierung eine machbare und vorteilhafte Methode der Qualitätssicherung für die Führungsausbildung ist.

Dienststellenübergreifende Ausbildung

Die dienststellenübergreifende Ausbildung ist ein wichtiger Bestandteil der Führungs- und Managementausbildung im Vollzugsdienst. Zur Arbeit eines Gefängnisdirektors gehört häufig die Zusammenarbeit mit einer Vielzahl von Stakeholdern, darunter andere Strafrechtsbehörden, Bildungsorganisationen, Notdienste und durchaus auch mit Nichtregierungsorganisationen (NRO), um nur einige zu nennen.

B.i.f). Ausbildungsmöglichkeiten, die mit Anreizen zur dienststellenübergreifenden und grenzüberschreitenden Zusammenarbeit verbunden sind, sollten gefördert werden [Übersetzung] (Adams & Carr, 2019, S. 6).

Eine gemeinsame Ausbildung regt die Führungskraft zum Nachdenken über ihre eigene Praxis und zu Erwägungen darüber an, wie sie sich die Expertise anderer Behörden zunutze machen kann, um effektiver zu arbeiten und die Rolle der Organisation bei der Leitung der Haftanstalt und der Unterstützung der Straftäter bei ihrer Betreuung zu stärken. Sie eröffnet ihr ein breites Spektrum an Gedanken und Diversität. Zu den Vorteilen können das Verständnis der Zwänge, denen jeder Dienst bei seiner Arbeit ausgesetzt ist, und die Wertschätzung der Arbeitsprozesse gehören, die eine verstärkte Kommunikation zwischen den Diensten fördern kann. Sie fördert die Möglichkeit, eine ganzheitliche Betrachtungsweise der Resozialisierung von Straftätern durch die Erbringung von Leistungen auf koordinierte Weise einzunehmen. Sie erleichtert die Vernetzung mit anderen, um alternative Wege zur Beschäftigung mit einem Thema zu finden. Es geht darum, mit unterschiedlichen Lösungen und Ideen zusammenzukommen, um ein gemeinsames Ziel zu erreichen.

Ein weiterer Bereich von großer Bedeutung bei der dienststellenübergreifenden Ausbildung ist der Zustand der Bereitschaft für die Bewältigung kritischer Zwischenfälle. Haftanstalten sind von Natur aus eine gefährliche Umgebung, und damit ist nicht nur die potenzielle Gewalt gemeint, die in ihnen ausbrechen kann und ausbricht. Die Konzentration der Population erhöht auch die möglichen Folgen eines Brands, einer Überschwemmung, eines Stromausfalls und eines Massenankomms von Opfern infolge illegalen Drogenkonsums. Die Planung für

derartige Szenarien erfordert eine intensive dienststellenübergreifende Zusammenarbeit, die nicht spontan zustandekommt und der Vorbereitung bedarf. Dieser Aspekt der dienststellenübergreifenden Ausbildung ist kritisch für den Vollzugsanstaaltsleiter. Die gemeinsame Ausbildung in der Störfallsteuerung durch Szenariotests fördert beim Vollzugsanstaaltsleiter die Entwicklung der kritischen Fähigkeiten der emotionalen Intelligenz, des kritischen Denkens und der Entscheidungsfindung.

Wo sie möglich ist, wird zur grenzüberschreitenden Ausbildung ermutigt. Die Grenzen der Durchführbarkeit einer solchen Ausbildung werden jedoch anerkannt. Falls sie nicht möglich ist, sollten die international entwickelten Standards und die Unterstützung voll genutzt werden, die vom Europarat, der Europäischen Union, der Konföderation der Europäischen Bewährungshilfe (CEP), der Europäischen Organisation der Justizvollzugsanstalten (EuroPris) und des Europäischen Netzes der Fortbildungsakademien der Justizvollzugsanstalten (EPTA) angeboten wird. Von diesen Organisationen stammende Materialien sollten verbreitet und im vollstmöglichen Umfang benutzt werden.

Standards für Ausbildungsinhalte

Führungsverständnis entwickeln

In einem früheren Abschnitt wurde auf die strukturelle Komplexität der Leitung/des Managements einer Haftanstalt eingegangen. Diese Komplexität ergibt sich aus den zahlreichen Zuständigkeitsbereichen, die die Rolle der Vollzugsführungskraft ausmachen. Jeder dieser Bereiche erfordert eine starke Führung. Haftanstalten mit der humansten Atmosphäre, die eine hohe Compliance- und Governance-Kultur an den Tag legen, die sicher sind, sind am ehesten die mit der aufgeklärtesten Führung.

Das Gebot der positiven Führung zieht sich durch alle Facetten der Gefängnisumgebung. In Vollzugssystemen als hierarchischen Organisationen pflegen letztlich alle darin Tätigen auf die Person an der Spitze zu blicken, die sie hinsichtlich des erwarteten Auftretens, Verhaltens und der Arbeitsweise führen soll. Alle Führungskräfte gleich welcher Ebene haben Untergebene, die ihnen Bericht erstatten, und ihre Effektivität als Führungskraft hängt in gewissem Maße davon ab, wie sehr ihr

Führungsstil die Energie dieser Untergebenen für die Ziele der Organisation mobilisiert. Die Führungskräfte müssen Vertrauen in ihre eigene Führungsfähigkeiten haben.

Der Schlüssel zur Stärkung dieses Vertrauens ist das Verständnis, was Führung bedeutet. Ist eine Stilausrichtung für alle Situationen geeignet? Gibt es verschiedene Arten? Was bedeutet es wirklich, eine Führungskraft zu sein?

Alle Führungs- und Managementausbildungskurse sollten ein Modul zu den theoretischen Aspekten der Führung enthalten. Darin sollten unterschiedliche Führungsmodelle und -schulen behandelt werden, um es den Teilnehmern zu ermöglichen, über ihre eigene Praxis und ihren eigenen Führungsstil nachzudenken. Ein Beispiel, das nachstehend dargestellt ist, ist das Modell der situativen Führung:

Dieses Modell würde es den Teilnehmern ermöglichen, ihren eigenen Führungsstil in einer Vielzahl unterschiedlicher Szenarien zu erkunden. Es verdeutlicht die Bedeutung der Anpassungsfähigkeit für die Führung.



Die Einbeziehung dieses Modells der situativen Führung ist nicht als Präferenz zu verstehen, es ist nur ein Beispiel, und es gibt viele andere Theorien/Modelle, z. B. die authentische und die transformationale Führung, die für das Zustandekommen von Debatten und Selbstreflexion ebenso wirksam wären.

Es ist wirklich wichtig, zu verstehen, was Führung ist und was sie tut, da sie in derart wichtigen Bereichen wie der Achtung und Förderung der Menschenrechte, der Kommunikation, des Leistungsmanagements, des Change Managements und des Krisenmanagements, um nur einige zu nennen, bewiesen werden muss.

Führungsverständnis zu entwickeln ist für alle mit einer derartigen Verantwortung wie der, einem Mitmenschen gemäß dem Gesetz die Freiheit zu nehmen, von kritischer Bedeutung.

Menschenrechtsfokus

Haftanstalten spielen eine wesentliche Rolle in der Gesellschaft. Ein auf internationalen Standards und einer positiven örtlichen Gesetzgebung beruhendes Vollzugssystem ist ein gutes System, eines, das auf einem tiefen Respekt für die Herrschaft des Rechts und die Menschenrechte gründet (McGuckin, 2017).

Damit ein Vollzugssystem fair und human verwaltet werden kann, haben die Vollzugsführungs- und -managementkräfte die Pflicht, dafür zu sorgen, dass alle Häftlinge in ihrer Obhut rechtmäßig und im Einklang mit ihren Menschenrechten und ihrer Würde behandelt wurden.

Es sollte eine Grundüberlegung sein, dass die Ausbildung der Vollzugsanstaltsleiter den Menschenrechtsfokus als wesentlichen Bestandteil ihrer Befähigung als Entscheider und effektive Führungskräfte umfassen sollte.

Die Ausbildung des Vollzugspersonals soll internationale und regionale Menschenrechtsinstrumente und -standards beinhalten, die im Rahmen der Vereinten Nationen und des Europarates entwickelt wurden, um sicherzustellen, dass die Haftanstalten nach durchgängig hohen Standards verwaltet werden, die im Einklang mit internationalen, regionalen und nationalen Menschenrechtsinstrumenten stehen (Adams & Carr, 2019).

Die Lernpunkte der Ausbildung könnten sich auf Bereiche beziehen wie etwa:

- Internationale Normen und Standards für die Verwaltung und Behandlung von Menschen in Haftanstalten;
- Die Rolle und die Zuständigkeiten der Vollzugsführungs- und -managementkräfte für die Gewährleistung der Rechte der Häftlinge im Kontext der Sicherheit und guten Ordnung in den Haftanstalten;
- Die Fähigkeit, bei der Anwendung von Normen und Standards in den Haftanstalten potenzielle Herausforderungen zu antizipieren;
- Kommunikation und Zusammenarbeit mit relevanten nationalen und internationalen Menschenrechtsorganisationen wie den Nationalen Präventionsmechanismen (NPM), dem Europäischen Komitee zur Verhütung von Folter und unmenschlicher oder erniedrigender Behandlung oder Strafe (CPT), dem Unterausschuss zur Verhütung von Folter und Nichtregierungsorganisationen;
- Sensibilisierung und Motivierung des Personals für die Anwendung von Menschenrechtsgrundsätzen in seiner Arbeit mit den Häftlingen.

Die Vollzugsführungs- und -managementkräfte sollten Kenntnis der internationalen Menschenrechtsinstrumente und -standards besitzen wie etwa

- Des Übereinkommens gegen Folter und andere grausame, unmenschliche oder erniedrigende Behandlung oder Strafe;
- Des Übereinkommens über die Rechte des Kindes (VN);
- Der Konvention zum Schutze der Menschenrechte und Grundfreiheiten;
- Der Mindestgrundsätze der Vereinten Nationen für die Behandlung der Gefangenen (Nelson-Mandela-Regeln);
- Der Grundsätze der Vereinten Nationen für die Behandlung weiblicher Gefangener und für nichtfreiheitsentziehende Maßnahmen für weibliche Straffällige (Bangkok-Regeln);
- Der Grundprinzipien für die Behandlung von Gefangenen (VN);
- Der Empfehlung Rec(2006)2-rev des Ministerkomitees an die Mitgliedstaaten zu den Europäischen Strafvollzugsgrundsätzen.

Weitere empfohlene Dokumente:

- Rec. CM/Rec(98)7 über die ethischen und organisatorischen Aspekte der gesundheitlichen Versorgung in Justizvollzugsanstalten;

- Empfehlung CM/Rec (2012)5 des Ministerkomitees an die Mitgliedstaaten über den Europäischen Verhaltenskodex für Vollzugsbedienstete;
- Empfehlung CM/Rec(2018)5 des Ministerkomitees an die Mitgliedstaaten zu Kindern inhaftierter Eltern;
- Leitlinien für die Einstellung, Auswahl, Ausbildung, Schulung und Weiterbildung von Justizvollzugspersonal und Bewährungshelferinnen und -helfern des Europarates;
- Die Standards des Europäischen Komitees zur Verhütung von Folter und unmenschlicher oder erniedrigender Behandlung oder Strafe (CPT);
- Handbuch für Vollzugsführungskräfte. Ein grundlegendes Ausbildungsinstrument und Lehrplan für Leiter von Vollzugsanstalten auf der Grundlage internationaler Standards und Normen (UNODC);
- Handbuch für die wirksame Untersuchung und Dokumentation von Folter und anderer grausamer, unmenschlicher oder entwürdigender Behandlung oder Strafe (Istanbul-Protokoll der VN).

Es reicht jedoch nicht aus, dass die Vollzugsverantwortlichen Kenntnis dieser internationalen Instrumente und Standards haben und sich darauf stützen. Es sollte ein klares Verständnis der Bedeutung bestehen, die der Anwendung der Instrumente in realen Arbeitssituationen als Teil des „Strafvollzugs“-Prozesses zukommt. Die rechtmäßige und menschliche Behandlung der Häftlinge und die Achtung ihrer Rechte wirkt sich prosozial auf den Veränderungsprozess bei Personen im Freiheitsentzug aus.

Das Vollzugspersonal beachtet, befolgt und wendet die Menschenrechtsgrundsätze in seiner täglichen Routinearbeit an und lässt sich dabei von den guten Beispielen seiner Leiter und Führungskräfte leiten.

Verständnis für den (politischen) Kontext und die Rolle des Beamten entwickeln

7. Justizvollzugsanstalten unterstehen der Verantwortung öffentlicher Verwaltung und sind von Militär-, Polizei- oder Ermittlungsbehörden zu trennen. (Ministerkomitee, 2020).

In den meisten Jurisdiktionen gehört die Arbeit in Vollzugsanstalten zum öffentlichen Dienst. Haftanstalten sind Orte, die von der zivilen Macht mit dem Ziel unterhalten werden, zur öffentlichen Sicherheit beizutragen.

Die Bediensteten in Haftanstalten arbeiten als Teil der öffentlichen Verwaltung zum Nutzen und im Namen der Gesellschaft. Ihre Maßnahmen und ihr Verhalten sollten von Schlüsselwerten und gemeinsamen Prinzipien geleitet werden, die die Aufgabe der Organisation untermauern, wie etwa:

- Herrschaft des Rechts;
- Rechtschaffenheit;
- Professionalismus;
- Respekt;
- Vertrauen.

Manchmal kann hinsichtlich der Erwartungen, die in die Beamten gesetzt werden, und ihres Zugangs zu Mitteln und Gelegenheiten, um diesen Erwartungen gerecht zu werden, Verwirrung entstehen.

Die Anstaltsleiter/Vollzugsführungskräfte sollten von den nationalen Regierungen beim Erfolg ihrer Bemühungen unterstützt werden, die Bedeutung der Vollzugsarbeit gegenüber der Allgemeinheit und Stakeholdern herauszustellen und zu begründen.

Sie sollten eine Zusatzausbildung in nationalen und internationalen Standards, Normen und Praktiken in Bezug auf die Strafvollzugsverwaltung und insbesondere Haftanstalten erhalten, durch die die Vollzugsanstaltsleiter mit einem bedeutenden wertebasierten Rahmen versehen werden, um ihr Vollzugssystem zu leiten und Reformen anzustoßen.

Die Lernpunkte der Ausbildung könnten sich auf Bereiche beziehen wie etwa:

- 1) Beurteilung der Situation und der Bedürfnisse;
- 2) Identifizierung und Artikulierung der Herausforderungen und Probleme, die sich ihnen stellen;
- 3) Konzepte und beste Praktiken für die Durchführung notwendiger Reformen;
- 4) Planungsprozess und Fragen im Zusammenhang mit der Durchführung von Reformen;
- 5) Strategisches Personalmanagement.

Berufsethos und -werte

72.1 Die Justizvollzugsanstalten sind in einem ethischen Kontext zu führen, der sie verpflichtet, alle Gefangenen menschlich und unter Achtung der Menschenwürde zu behandeln (Ministerkomitee, 2020, S. 20).

72.2 Die Vollzugsbediensteten müssen eine klare Vorstellung vom Ziel des Strafvollzugs haben. Die Anstaltsleitung muss richtunggebend sein, wie dieses Ziel am besten zu erreichen ist (Ministerkomitee, 2020, S. 20).

Die Anstaltsleitung muss ihre Tätigkeit innerhalb eines ethischen Rahmenwerks ausüben. Das Berufsethos sollte das Schlüsselprinzip und integrierender Bestandteil der Management- und Führungsausbildung sein. Von den Vollzugsführungs- und -managementkräften wird erwartet, dass sie für ethische Fragen sensibel sind und sich bei der Lösung dieser Fragen einer systematischen Vorgehensweise bedienen. Die Leiter und Führungskräfte müssen ein Gefühl für die persönliche und berufliche Rechtschaffenheit gemäß ihrem Ethikcode besitzen. Diese Gebote dürfen die Vollzugsführungs- und -managementkräfte niemals aus dem Auge verlieren.

Um eine ethische Organisation aufbauen und aufrechterhalten zu können, sollte eine kontinuierliche Ausbildung stattfinden, um ihre Bemühungen zu unterstützen und sie mit dem Rüstzeug zu versehen, durch das sie imstande sind, sich Herausforderungen und neuen Phänomenen zu stellen. Dies ist die Grundlage dafür, das Vollzugsmanagement vor allem

in einen ethischen Rahmen zu stellen. In der Ausbildung sollte klar definiert werden, was zulässiges und was nicht zulässiges Verhalten ist, und es sollte die Komplexität der moralischen und ethischen Prinzipien erörtert werden, um sicherzustellen, dass eine sichere und positive Vollzugs Umgebung geschaffen wird.

Der Vollzugsdienst trägt dafür Sorge, dass die Vollzugsbediensteten die gemeinsamen europäischen Leitlinien und Grundsätze zu allgemeinen Zielsetzungen, Arbeitsweise und Verantwortlichkeit der Vollzugsbediensteten gelehrt werden, um die Sicherheit und Achtung der Rechte der Einzelnen in einer auf dem Grundsatz der Rechtsstaatlichkeit basierenden demokratischen Gesellschaft zu gewährleisten. In der Ausbildung muss eigens auf berufliche Ethikkodizes für Vollzugsbedienstete wie den Europäischen Verhaltenskodex für Vollzugsbedienstete eingegangen werden. (CM/Rec(2012)5 (Ministerkomitee, 2012).

Der Schwerpunkt der Ausbildung sollte liegen auf:

- Regeln, Verordnungen, Rechtsinstrumenten;
- Haftung;
- Integrität;
- Achtung und Schutz der Menschenwürde;
- Begleitung und Unterstützung;
- Fairness und Nichtdiskriminierung;
- Zusammenarbeit;
- Vertraulichkeit und Datenschutz.

Die Lernpunkte der Ausbildung könnten sich auf Bereiche beziehen wie etwa:

- Verständnis des ethischen Ansatzes bei der Entscheidungsfindung;
- Die Rolle eines Verhaltenskodexes in einer Arbeitsumgebung;
- Ethische Probleme erkennen und lösen;
- Unprofessionelles und unethisches Verhalten angehen;
- Wirksame Kommunikation.

Die Vollzugsführungs- und -managementkräfte sollten sich persönlicher Integrität und ethischen Verhaltens befleißigen, um eine positive

Organisationskultur zu schaffen. Sie sollten Vorbild in der Arbeitsumgebung sein und ihr Personal und ihre Kollegen dazu anspornen, die Aufgabe, die Vision und die Werte der Organisation zu teilen. Wenn die Führungskräfte in ihrem Verhalten und ihren Entscheidungen keine Integrität und kein Berufsethos an den Tag legen, kann dies von anderen auch nicht erwartet werden. Die Vollzugsbediensteten und die Häftlinge blicken auf das Vollzugsmanagement, das ein Beispiel geben und den Tonfall der Einrichtung bestimmen soll.

Strategische Personalpolitik

Strategische Personalpolitik bedeutet, die richtigen Leute mit den richtigen Fähigkeiten zur richtigen Zeit am richtigen Ort zu haben.

Die strategische Personalpolitik sollte als sehr wichtige und kritische Kompetenz des Anstaltsleiters betrachtet werden. Die strategische Personalpolitik ist der Prozess zur Festlegung und Bewältigung der personellen Auswirkungen strategischer und operativer Pläne und führt zu dem Ergebnis, die richtigen Leute mit den richtigen Fähigkeiten zur richtigen Zeit am richtigen Ort zu haben. Die Anstaltsleiter sind für die Personalverwaltung und die Durchführung der strategischen und operativen Pläne zuständig, sie haben die Federführung bei der Festlegung des Personalbedarfs und der Personalstrategie und sollten die Personalabteilung frühzeitig in die strategischen und operativen Pläne einbeziehen. Der Anstaltsleiter wird von der Personalabteilung bei der Arbeit mit der strategischen Personalpolitik zur Ermittlung der kritischen Personalfragen kurzfristig, aber zur Deckung künftigen Bedarfs auch langfristig unterstützt. Der Anstaltsleiter leitet die Entwicklung und Ausführung der Stellenpläne und ist dort für die Personalplanung zuständig, wo sich die Personalplanung mit dem strategischen Plan überschneidet. Die Personalabteilung leistet Unterstützung durch die Entgegennahme von Input der Anstaltsleitung, und sie beraumt und leitet die Planungssitzungen.

Personalentwicklung

Die Anstaltsleitung spielt eine wichtige Rolle im Personalentwicklungsprozess, beim Einstellungsverfahren und bei der Entwicklung und Bindung von Bediensteten mit hohem Potenzial. Es gibt zwei Arten der Personalentwicklung; nur Bedienstete mit Spitzenpotenzial oder jeden Bediensteten im

Verfahren berücksichtigen. Die Personalabteilung kann Unterstützung leisten und ein Ausbildungsprogramm erstellen, aber es ist die Leitung in ihren täglichen Interaktionen, die den Erfolg des potenziellen Bediensteten sichert. Die Entwicklung und das Coaching des Bediensteten ergeben sich aus seiner täglichen Interaktion mit dem Anstaltsleiter. Dem Gefängnisdirektor kommt eine Schlüsselrolle zur Unterstützung der stellvertretenden Direktoren bei der Übernahme von Verantwortung für die potenziellen Bediensteten mit dem Ziel zu, das Vollzugsmanagement für die Zukunft zu sichern. Die Personalabteilung kann Unterstützung durch ein Leistungsmanagementsystem, die Laufbahnplanung, die Begabtenförderung und die Federführung bei der Entwicklung der Nachfolgeplanungssysteme leisten, um vorhandene Begabungen zu erkennen, wenn sie gebraucht werden.

Gleichheit/Diversität

In Artikel 14 der Europäischen Menschenrechtskonvention (Europäischer Gerichtshof für Menschenrechte, 2010, S. 13) und den Europäischen Strafvollzugsgrundsätzen, Grundsatz 13 (Ministerkomitee, 2006, S. 8) wird betont, dass es keine Diskriminierung wegen des Geschlechts, der Rasse, der Hautfarbe, der Sprache, der Religion, der politischen oder sonstigen Anschauung, der nationalen oder sozialen Herkunft, der Zugehörigkeit zu einer nationalen Minderheit, des Besitzstandes (Vermögens), der Geburt oder eines sonstigen Status geben darf. Es ist der Diversität und den unterschiedlichen individuellen Bedürfnissen der Häftlinge Rechnung zu tragen. Der Vollzugsdienst hat dafür Sorge zu tragen, dass seine Maßnahmen und Verfahren diesen Grundsätzen entsprechen, und die Vollzugsbediensteten sollten eine Ausbildung erhalten, um diesen Grundsätzen in ihrer tagtäglichen Praxis sinnvollen Ausdruck zu verleihen.

Vollzugssysteme sind ein „Meeting Point“, an dem Menschen aus verschiedenen Kulturen, mit unterschiedlichem Hintergrund, unterschiedlicher Religion, unterschiedlichem Glauben, unterschiedlicher Bildung und unterschiedlichen Wertesystemen zusammengebracht werden. Dies gilt für die Häftlinge wie für das Personal gleichermaßen. Die gute Ordnung und der effektive Betrieb der Vollzugsanstalt hängt davon ab, dass die Menschen bei möglichst geringen Konflikten miteinander auskommen. Es ist wichtig, dass die Vollzugsführungskräfte die Diversitäten verstehen können, die zu Konflikten

zwischen den Häftlingen führen und verhindern könnten, dass die Bediensteten die Häftlinge, die anders sind als sie, unfair oder diskriminierend behandeln.

Als Verantwortungsträger sollten insbesondere die Vollzugsführungskräfte geschult werden, um die nichtdiskriminierende Behandlung von Personal und Insassen zu verstehen, zu fördern und sicherzustellen. Bei der Ausbildung der Vollzugsführungskräfte sollte deshalb den Bedürfnissen und besonderen Umständen von Häftlingen, die wegen ihres Alters, Geschlechts, ihrer geistigen Gesundheit, ihres ethnischen Hintergrundes oder sonstiger Merkmale besonders verletzlich sind, besondere Beachtung geschenkt werden (Atabay, 2009). In der Praxis sollten die Vollzugsführungskräfte gerüstet sein, um Diskriminierung innerhalb der Einrichtung überwachen, die Nichtdiskriminierung aktiv stärken, die Grundsätze der Gleichheit und Diversität bei der Einstellung von Personal anwenden und bei der Auswahl, Gestaltung und Durchführung von Programmen der sozialen Wiedereingliederung den besonderen Hintergrund und Kontext verschiedener Häftlingsgruppen berücksichtigen zu können.

Überdies sollte der Ausbildungsinhalt die Diversität des Personals und der Gefängnispopulation widerspiegeln.

Die Lernpunkte der Ausbildung könnten sich auf Bereiche beziehen wie etwa:

- Internationale Standards und Normen;
- Wirksame Kommunikation mit der kulturell diversen Anstaltsgemeinschaft, um damit zusammenhängende Aufsichtsprobleme zu vermeiden/zu verhindern;
- Auf unangemessenes Verhalten angemessen reagieren;
- Faktoren, die zu Vorurteilen und Konflikten führen können.

Die Vollzugsanstaltsleitung spielt eine maßgebliche Rolle für die Ermöglichung und Anerkennung der Gleichheit und Diversität im Beschäftigungsverhältnis, bei der Behandlung der Häftlinge und für den Aufbau einer menschenwürdigen Umgebung.

Schlussfolgerung

Die Leitung einer Vollzugsanstalt erfordert eine Reihe hochentwickelter Kompetenzen, die durch Schlüsselwerte, berufliches Engagement und die Fähigkeit, zu motivieren und anzuspornen, untermauert werden. Es muss eingeräumt werden, dass ein gutes Vollzugsmanagement komplex und dynamisch ist. Es ist ein kontinuierlicher Prozess, und es sollte eine umfassende und relevante Ausbildung geboten werden, um die Führungskräfte dabei zu unterstützen, die Veränderungen zu erkennen, die in ihrer eigenen Umgebung notwendig sind, und über die Herausforderungen nachzudenken. Es gibt keinen „Goldstandard“; die Führungs- und Managementausbildung unterscheidet sich von Land zu Land. Eine Reihe von Mindestausbildungsstandards regt die Vollzugsbehörden dazu an, ein Vollzugsmanagement und eine Leitung auf der Grundlage von Wissen, Menschlichkeit und Integrität zu installieren.

Abkürzungen

CEP	Konföderation der Europäischen Bewährungshilfe (Confederation of European Probation)
CoE	Europarat (Council of Europe)
CPT	Ausschuss zur Verhütung von Folter (Committee for the Prevention of Torture)
EPTA	Europäisches Netzwerk der Fortbildungsakademien der Justizvollzugsanstalten (European Penitentiary Training Academy Network)
EU	Europäische Union
EuroPris	Europäische Organisation der Justizvollzugsanstalten (European Organisation of Prison and Correctional Services)
NHC	Niederländisches Helsinki-Komitee (Netherlands Helsinki Committee)
NPMs	Nationale Präventionsmechanismen (National Preventive Mechanisms)
OSZE	Organisation für Sicherheit und Zusammenarbeit in Europa
SIG	Fokus-Gruppe (Special Interest Group)
VN	Vereinte Nationen
UNODC	Büro der Vereinten Nationen für Drogen- und Verbrechensbekämpfung (United Nations Office on Drugs and Crime)

Literaturverzeichnis

Adams, T., & Carr, N. (2019). *Leitlinien für die Einstellung, Auswahl, Ausbildung, Schulung und Weiterbildung von Justizvollzugspersonal und Bewährungshelferinnen und -helfern des Europarates*. Europarat. <https://bit.ly/3bssjTL>

Atabay, T. (2009). *Handbook on Prisoners with special needs* (Handbuch für Häftlinge mit besonderen Bedürfnissen). United Nations Office on Drugs and Crime (Büro der Vereinten Nationen für Drogen- und Verbrechensbekämpfung). <https://bit.ly/3rs6bP5>

Ministerkomitee. (2006). *Europäische Strafvollzugsgrundsätze*. Europarat. <https://bit.ly/38CC3Jt>

Ministerkomitee. (2012). *Empfehlung CM/Rec(2012)5 des Ministerkomitees an die Mitgliedstaaten über den Europäischen Verhaltenskodex für Vollzugsbedienstete*. Europarat. <https://bit.ly/3cfUtAD>

Ministerkomitee. (2020) *Empfehlung Rec(2006)2-rev des Ministerkomitees an die Mitgliedstaaten zu den Europäischen Strafvollzugsgrundsätzen*. Europarat. <https://bit.ly/3aQ6UDT>

Europäischer Gerichtshof für Menschenrechte. (2010). *Europäische Menschenrechtskonvention*. Europarat. <https://bit.ly/3ewMB0v>

McGuckin, J. (2017). *Prison Management Booklet* (Broschüre Vollzugsmanagement). Europarat. <https://bit.ly/3v6eT7x>

Vereinte Nationen. (2015). *Mindestgrundsätze der Vereinten Nationen für die Behandlung der Gefangenen (Nelson-Mandela-Regeln)*. Büro der Vereinten Nationen für Drogen- und Verbrechensbekämpfung. <https://bit.ly/20wb7nt>



EPTA-Sekretariat

Die Europäische Organisation der Justizvollzugsanstalten (EuroPris) nimmt die Aufgaben des EPTA-Sekretariats wahr und ist unter den folgenden Post- und Besuchsanschriften zu erreichen.

E-Mail: secretariat@epta.info

Postanschrift:

EuroPris

Postbus 13635
2501 EP Den Haag
Niederlande

Besuchsanschrift:

Bezuidenhoutseweg 20
2594 AV, Den Haag
Niederlande



Seirbhís Phríosúin
na hÉireann
Irish Prison Service



www.epta.info